résumé

Espace cadres supérieur-e-s

Conférence de Patrick Lemattre - 17 novembre 2008, auditoire Marcel Jenny, 11h-12h30

Les managers passent beaucoup de temps à élaborer des stratégies et à fixer des objectifs. Avoir des objectifs est nécessaire, mais ne suffit pas. Il y aura toujours des gens pour demander : « Mais pourquoi faisons-nous comme ça ? »

On explique ces réactions en disant qu'il s'agit probablement d'un problème de communication, mais il ne s'agit pas que de cela. Aujourd'hui, dans les entreprises, on parle plutôt d'un problème de motivation : il s'agit donc d'élever le degré de satisfaction des employés. Si le collaborateur se sent bien dans l'organisation, il a une prédisposition à travailler plus efficacement. Mais attention aux simplifications: on peut être heureux et ne rien faire ! Le bonheur ne peut être le but ultime d'une organisation : il faut aussi que les collaborateurs soient engagés.

Un engagement professionnel différent selon les générations

Aujourd'hui, nous vivons en fait une crise de l'engagement des individus, qui se manifeste de manière très différente selon les trois générations employées dans les organisations.

Parlons tout d'abord des « **baby-boomers** », qui représentent encore 40 % des salariés. Cette génération est la première qui n'a pas connu de guerre. Elle a en outre grandi durant les Trente glorieuses. Ses membres n'ont eu aucun problème pour trouver un emploi et n'ont été que marginalement touchés par le chômage. C'est une génération qui aimerait pouvoir continuer à bénéficier des mêmes avantages - grâce à des retraites bien dotées - et que ses conditions de vie l'ont rendue un peu égocentrique. Sa philosophie actuelle est l'optimisation du temps qui reste à vivre. C'est une génération qui a beaucoup travaillé et qui veut désormais adopter un autre rythme, travailler avec moins de stress tout en continuant à avoir des sensations. Dans l'entreprise, cela se manifeste par une tendance à avoir un pied dedans et un pied dehors. Quand on s'approche de la retraite, il est logique d'avoir moins d'engagement que si l'on a encore trente ans de carrière devant soi.

Il serait très dommageable de laisser cette population d' « anciens » en friche. Il faut optimiser leur présence dans l'entreprise grâce au compagnonnage avec les plus jeunes. Ils peuvent les soutenir et leur transmettre de précieuses connaissances, car les baby boomers maîtrisent pleinement leur activité professionnelle et connaissent bien le fonctionnement informel des organisations. Les entreprises efficaces sont ainsi celles qui font travailler ensemble jeunes et moins jeunes.

Venons-en à la nouvelle génération. Les **jeunes** ont entre 18 et 30 ans et on peut les appeler la « do it yourself generation » : l'entreprise pour laquelle ils travaillent avant tout, c'est la leur ! Ils représentent le 25 % des salariés. Leur défi est de survivre et de grandir dans un monde instable. Ils sont caractérisés par une maturité précoce, mais aussi par une très grande fragilité et un grand degré d'angoisse qui se comprend aisément : on ne leur offre pas un mode d'emploi de notre société. Les soutiens traditionnels comme le prêtre ou le professeur ne sont plus accessibles ou crédibles. Les jeunes ont donc tendance à se présenter au dernier « guichet » qui fonctionne encore: le supérieur hiérarchique, qui personnifie à la fois un père, un mentor et un psychologue.

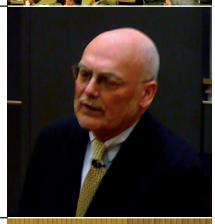
Leur philosophie, c'est « tout, tout de suite, quand je veux ». Le court terme prime sur le long terme: ils se sentent de passage dans l'entreprise. Ils sont mal à l'aise dans les lents et pourtant nécessaires processus initiatiques. Ils exigent aussi du « fun », ce qui est généralement difficilement compatible avec la vie de l'entreprise.

Les membres de cette génération sont à l'aise dans une petite équipe (le syndrome « Friends ») et se reconnaissent dans des projets comme le développement durable. Ils sont ainsi ancrés dans le local et le global, mais se désintéressent totalement du politique. Leur comportement est un défi pour l'entreprise. Ils ont un faible engagement collectif et négocient en

permanence. Ils ne valorisent pas les leçons du passé et peinent à se projeter dans l'avenir. Ils ont l'esprit nomade et partent voir ailleurs quand ils ne sont pas satisfaits.

Entre ces deux générations, il y a la **génération x, soit les « orphelins »** qui ont de 30 à 50 ans (35% des salariés). Ils ont été élevés avec la même vision que les baby boomers (notions de progrès, de développement et d'enrichissement constants), mais quand ils sont entrés dans le marché du travail, le monde ne fonctionnait plus avec cette logique-là et ils ont dû avancer dans leur vie professionnelle avec davantage de précarité. Il en résulte chez eux un certain désenchantement. Ils maîtrisent généralement parfaitement leur domaine, mais doivent constamment veiller à maintenir leur employabilité jusqu'à la fin de leur parcours professionnel. En fait, la loyauté des «orphelins» est conditionnelle et ils ont une attitude consommatrice, voire calculatrice. Ils semblent toujours dire: « je ne me ferai plus avoir ».

Le défi pour l'entreprise est donc de redonner confiance à cette génération x. L'enjeu est vital, puisqu'il s'agit d'assurer la transmission de tout ce qui n'est pas inscrit dans les manuels de procédure.



La nécessité d'adapter le style du management

Trois générations et trois visions différentes de l'engagement, en crise. Comment gérer cela? La clé, c'est de permettre une rencontre entre les projets personnels et le projet collectif. Pour y parvenir, les organisations déploient habituellement deux types de stratégies.

Il y a d'abord la **vision mécaniste**, développée à l'extrême surtout aux Etats-Unis. Tout est codifié, tout est basé sur le respect des règles, avec une structure hiérarchique pyramidale. Cela a l'avantage de sécuriser les employés, mais a l'inconvénient de décourager la créativité et la prise de risques. L'attitude-type générée par le modèle mécaniste est celle du collaborateur qui adopte un rôle de spectateur. Le problème avec ce type d'organisation est qu'elle ne déclenche pas beaucoup d'affectivité et ne convient pas aux environnements instables.

D'autres entreprises privilégient le **sentiment tribal**, qu'on trouve également dans de grandes entreprises (telles que le Club Med ou Virgin). Chacun devient le membre d'une grande famille. Ce qui est recherché, c'est l'adhésion à un homme et/ou des idées, d'ailleurs pas toujours bien définies. L'avantage de ce modèle est qu'il peut déclencher une formidable implication des employés. L'inconvénient est que ceux-ci développent une attitude de soumission.

Dans la plupart des grandes organisations, on a tendance à laisser se déliter le sentiment tribal au profit de l'horlogerie mécaniste. Mais ce sentiment a alors souvent tendance à se recréer dans les « unit business », les services, etc.. En fait, les deux modèles coexistent en permanence.

En tant qu'ancien pianiste de jazz, M. Lemattre propose ensuite un troisième modèle - celui du **jazz band** - valable surtout pour les petites structures. Son but est d'improviser dans un effort conjugué pour satisfaire les clients. Tous les musiciens se regroupent autour d'un métaobjectif - donner du plaisir à l'auditeur - tout en ayant leur propre objectif : se faire plaisir à soi. L'équilibre se fait grâce à deux principes, l'unité (tous s'accordent sur un thème musical unique) et la variation (chacun exprime tour à tour sa créativité).

L'horlogerie induit de la cohérence, le modèle tribal de la cohésion, le jazz-band de l'autorégulation. Il ne s'agit pas choisir entre ces trois modèles. Ceux-ci doivent se conjuguer harmonieusement, ce qui est de la responsabilité des managers, chacun à son niveau.